



Die Karrierepfade für Wissenschaftsmanager sind noch immer häufig unklar.

Foto: Gerd Altmann/Pixelio

Sigrun Nickel

Zufällig Wissenschaftsmanager?

Systematischere Karriereförderung nötig

In einem sind sich die Leitungskräfte deutscher Hochschulen und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen weitgehend einig: Für den strategischen Erfolg ihrer Institutionen ist gutes Management von hoher Relevanz. Und das nicht nur in der Administration, sondern auch in Lehre, Forschung und akademischer Selbstverwaltung. Wissenschaftsmanagement wird somit als Querschnittsthema gesehen, welches sich in unterschiedlicher Form und Ausprägung durch die gesamte Organisation zieht. Folgerichtig müsste ein entsprechender Kompetenzaufbau bei Verwaltungsmitarbeitern und Wissenschaftlern erfolgen. Doch mit einer systematischen Personalrekrutierung und -entwicklung tun sich die Einrichtungen in der Regel schwer. Vor allem Hochschulen überlassen vieles dem Zufall, so das Fazit einer aktuellen Studie vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

In jüngster Zeit ist viel geforscht und geschrieben worden über das Entstehen einer noch jungen Profession „Wissenschaftsmanagement“. Dabei stellt der überwiegende Teil der Publikationen die Veränderungen im administrativen Bereich in den Vordergrund. Diese sind in der Tat fundamental. So ist in den Universitäts- und Fachhochschulverwaltungen in den zurückliegenden 20 Jahren eine Vielzahl neuartiger Jobprofile entstanden, die sich um Handlungsfelder wie Controlling, Budgetierung, Qualitätsmanagement oder Marketing gebildet haben und von den Stelleninhabern neben Managementkompetenzen zum Teil auch wissenschaftliche Qualifikationen erfordern. Das Berufsfeld ist noch so frisch, dass eine klare Bezeichnung schwer fällt. Handelt es sich um „Hochschulprofessionelle“ (Kehm et al. 2010), das heißt klassische Schemata sprengende Dienstleister in einer Zwitterposition zwischen „Akademie und Administration“ (Zellweger-Moser/Bachmann 2010) oder einfach nur um die gute alte Verwaltung in modernisiertem Gewand (Stratmann 2011)?

Fest steht jedenfalls, dass das durchschnittliche Anforderungsniveau an Mitarbeiter im administrativen Bereich innerhalb kurzer Zeit deutlich gestiegen ist. Für den Einstieg in Managementpositionen ist hier inzwischen meist ein Studienabschluss erforderlich. Die Folge ist ein tief greifender Umbruch in der Personalstruktur. So zeigen Analysen, dass die Zahl der Stellen im einfachen und mittleren Dienst deutscher Hochschulverwaltungen zwischen 2002 und 2007 um 32 Prozent bzw. 0,9 Prozent zurückgegangen ist, während die Zahl der Stellen im gehobenen und höheren Dienst um 19,5 bzw. 20,9 Prozent zugenommen hat (Blümel et al. 2010, S. 163). Mit dieser Umschichtung innerhalb des vorhandenen Stellenpools reagieren Universitäten und Fachhochschulen ganz offensichtlich auf die steigende Komplexität der Alltagsaufgaben: „Es lässt sich schlussfolgern, dass Hochschulen dem Ausbau einer formal hoch qualifizierten Gruppe von Verwaltungsmitarbeitern, welche die administrativen Aufgaben an Fakultäten und in zentralen Einrichtungen wahrnehmen, eine höhere Priorität einräumen als dem Ausbau bzw. der Konsolidierung des Bibliotheks-, technischen und sonstigen Personals“ (ebd. S. 165).

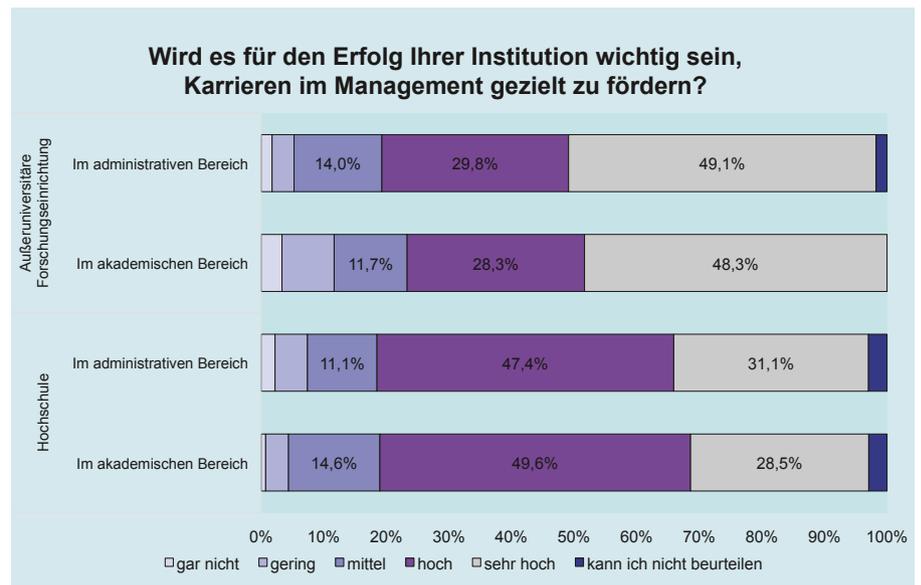
Weniger Aufmerksamkeit als die Veränderungen im administrativen Bereich erfahren die ebenfalls gestiegenen Managementanforderungen in der Wissenschaft. Auch Professoren oder Nachwuchswissenschaftler müssen sich inzwischen, in zum Teil erheblichem Umfang, mit Organisations- und Finanzierungsfragen auseinandersetzen. Sei es im Rahmen ihrer wissenschaftlichen

Arbeit, beispielweise als Leiter eines Forschungsprojektes oder im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung als Prodekan, Dekan, Prorektor oder Rektor. Im angelsächsischen Raum wird in diesem Zusammenhang von „manager-academics“ gesprochen. Auch deren Aufgabenspektrum hat sich in den zurückliegenden 20 Jahren immens gewandelt: „Management roles range from traditional heads of department (albeit with an enhanced role for performance management and quality control of teaching and research) through faculty deans (once a symbolic role, now often with a considerable amount of financial responsibility for faculty departments) to members of senior management teams such as Pro-Vice Chancellors and Vice Chancellors who determine the strategic direction of their institutions“ (Deem/Brehony 2005, S. 226).

Hohe Bedeutung, wenig Aufstiegsmöglichkeiten

Die Tatsache, dass die Managementanforderungen in allen Organisationsbereichen wissenschaftlicher Einrichtungen gestiegen sind, erfordert einen umfassenden Blick auf das Thema. Vor diesem Hintergrund hatte das BMBF ein internationales Forscherteam unter der Federführung des CHE beauftragt, zu analysieren, ob Managementtalente sowohl in deutschen Hochschulen als auch in außeruniversitären Forschungseinrichtungen adäquat gefördert werden. Untersucht wurden in beiden Institutionstypen deren Personalrekrutierung und -entwicklung, und zwar sowohl im administrativen als auch im akademischen Bereich (vgl. Nickel/Ziegele 2010).

Grundlage für eine engagierte Personal- und Karriereentwicklung von Wissenschaftsmanagern ist zunächst einmal, dass Instituts- und Hochschulleitungen dem Tätigkeitsfeld Wissenschaftsmanagement einen hohen Stellenwert bei der strategischen Entwicklung ihrer Institution einräumen. Wie die im Rahmen der CHE-Untersuchung durchgeführte Befragung von Führungskräften aus 353 staatlichen Hochschulen sowie 140 außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Deutschland (Max-Planck-Gesellschaft, Helmholtz-Gemeinschaft, Fraunhofer-Gesellschaft, Leibniz-Gemeinschaft) zeigt, ist diese Basis durchaus vorhanden (s. Abb. 1).



Es wird deutlich, dass Instituts- und Hochschulleitungen die Schaffung adäquater Managementfunktionen insgesamt betrachtet nicht nur als Erfolgsfaktor im administrativen Organisationsbereich sehen, wie es die eingangs des Artikels dargestellten Zahlen aus der Untersuchung von Blümel et al. (2010) nahelegen. Vielmehr wird auch die Bewältigung der Managementtherausforderungen im wissenschaftlichen Organisationsbereich als wichtige Voraussetzung für eine positive Entwicklung gesehen. Das bedeutet, dass Nachwuchswissenschaftler und Professoren neben ihrer Expertise in Lehre und Forschung auch über geeignete Managementqualifikationen verfügen sollten, um von unterschiedlichen Positionen aus Prozesse in Lehre und Forschung, bei der Drittmittelakquise und in der Selbstverwaltung gestalten zu können.

Allerdings lassen sich auch Unterschiede zwischen den Einschätzungen erkennen. So geben Führungskräfte in der außeruniversitären Forschung dem Faktor Management bei der strategischen Entwicklung ihrer Institutionen tendenziell ein höheres Gewicht als ihre Kollegen in Uni-

Abb. 1: Wichtigkeit von Wissenschaftsmanagement aus Sicht von Führungskräften in deutschen Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen
Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 45

Literatur:

Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G./Netz, N., „Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen“, in: die Hochschule 2/2010, S. 154-171.

Deem, R./Brehony, K. J., Management as Ideology: The Case of 'New Managerialism' in Higher Education", in: Oxford Review of Education, 31 (2005) 2, S. 217-235.

Kehm, B./Merkator, N./Schneijderberg, C., „Hochschulprofessionelle?! Die unbekannteren Wesen“, in: Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hrsg.), Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschullehre, Zeitschrift für Hochschulentwicklung 5 (2010) 4, S. 23-39, [www.zfhe.at/zfhe/xowiki/313390], abgerufen am 12.01.2011.

Nickel, S./Ziegele F., Karriereförderung im Wissenschaftsmanagement – nationale und internationale Modelle. Eine empirische Vergleichsstudie im Auftrag des BMBF, Band 1, Gütersloh 2010, [www.che.de/downloads/Studie_Karrierefoerderung_im_Wissenschaftsmanagement_Band_1.pdf], abgerufen am 08.01.2011.

Stratmann, F., „Herr Luhmann, gibt es eigentlich die Hochschulverwaltung noch? Ein unzeitgemäßes Lob auf die Verwaltung“, Langfassung des Artikels in: HIS-Magazin 1/2011. [http://www.his.de/pdf/33/Standpunkt_Hochschulverwaltung.pdf], abgerufen am 14.02.2011.

Zellweger Moser, F./Bachmann, G. (Hrsg.), Zwischen Administration und Akademie – Neue Rollen in der Hochschule. Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5 (2010) 4, [www.zfhe.at/zfhe/xowiki/], abgerufen am 12.01.2011.

versitäten und Fachhochschulen. Von der ersten Gruppe sagen knapp 50 Prozent, dass es sehr wichtig ist, nicht nur Karrieren in der Wissenschaft, sondern auch im Wissenschaftsmanagement zu fördern, während dies von der zweiten Gruppe nur um die 30 Prozent tun. Diese Diskrepanz ist gemessen an der alles in allem ausgesprochen positiven Gesamteinschätzung zwar dezent. Trotzdem kann sie als ein Indikator dafür gewertet werden, dass die Leitungskräfte außeruniversitärer Forschungseinrichtungen ein schärfer ausgeprägtes Bewusstsein für den Stellenwert eines institutionell gut verankerten Wissenschaftsmanagements besitzen als ihre Pendanten aus den Hochschulen.

Dieser Eindruck wird dadurch erhärtet, dass sich an anderer Stelle der CHE-Untersuchung zeigt, dass die außeruniversitären Forschungseinrichtungen klarer strukturierte Karrierepfade im Wissenschaftsmanagement besitzen als die Hochschulen. Hier lassen sich durchaus strukturierte Aufstiegsmöglichkeiten im Wissenschaftsmanagement finden, die von Einstiegspositionen über mittlere bis hin zu Top-Positionen reichen. Solche Karrierestufen fehlen in Hochschulen weitgehend (Nickel/Ziegele 2010, S. 186 ff.). In Universitäten und Fachhochschulen gibt es zwar relativ viele Jobs, die sich mit allen möglichen Facetten des Wissenschaftsmanagements beschäftigen, doch liegen diese überwiegend auf einem relativ ähnlichen, mittleren Gehaltsniveau. Auch Teilzeittätigkeiten und zeitliche Befristungen sind keine Seltenheit. Aufstiegspositionen sind dagegen relativ rar gesät. Zudem verlangt eine berufliche Weiterentwicklung im Wissenschaftsmanagement meist eine hohe Flexibilität von den Betroffenen. Wie Analysen von Karriereverläufen zeigen, ist ein Aufstieg in ein und demselben Arbeitsfeld eher selten. Die Regel ist eher ein „Springen“ zwischen verschiedenen Aufgaben- und Organisationsbereichen (ebd., S. 107). Eine Karriereplanung und eine gezielte Vorbereitung auf den nächsten Karriereschritt sind unter diesen Bedingungen nur sehr eingeschränkt möglich.

Professionellen Selbstwert entwickeln

Als Rekrutierungsinstrument bevorzugen die im Rahmen der CHE-Studie befragten Leitungskräfte neben den konventionellen Stellenanzeigen vor allem die persönliche Bekanntheit. Wer in der Institution bereits Kontakte besitzt oder besser noch, eine Leitungskraft persönlich kennt, hat gute Chancen, einen Job im Wissenschaftsmanagement zu bekommen. Das gilt vor allem

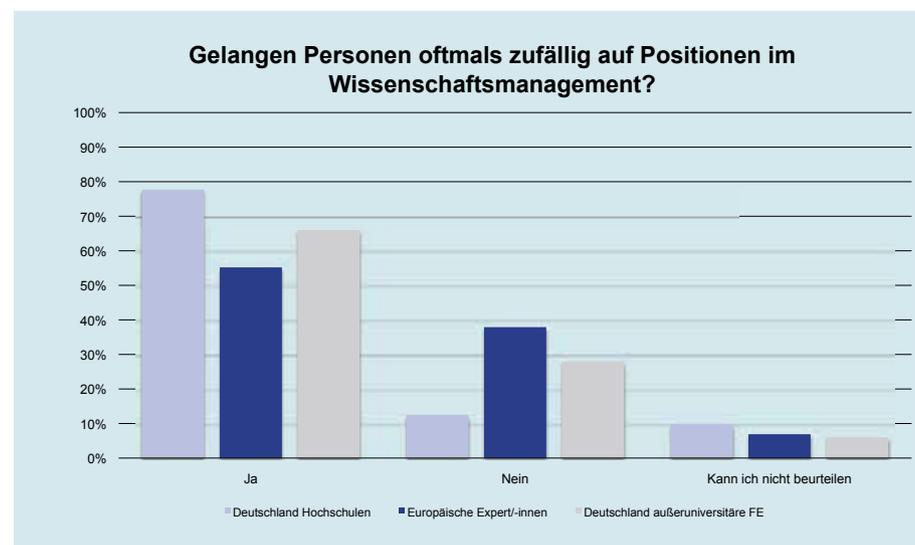


Abb. 2: Zufälligkeit der Besetzung von Positionen im Wissenschaftsmanagement im Vergleich Deutschland mit 27 EU-Ländern

Quelle: Nickel/Ziegele 2010, S. 188

für den akademischen Bereich, und zwar für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in ähnlicher Weise (ebd., S. 180 ff.). Die stärkende Kraft des berüchtigten „Vitamin B“ ist allerdings kein nur auf Deutschland beschränktes Phänomen. Wie eine Befragung europäischer Experten zeigt, die ebenfalls im Zuge der CHE-Untersuchungen durchgeführt wurde, gilt dieser Trend für alle EU-Wissenschaftssysteme. Unterschiede zwischen Deutschland und dem restlichen Europa gibt es hingegen was die Zufälligkeit anbelangt, mit der Personen ins Wissenschaftsmanagement „hineinrutschen“.

Der Grad der Zufälligkeit ist demnach in den deutschen Hochschulen am höchsten (s. Abb. 2). Etwas systematischer erfolgt die Personalrekrutierung in den außeruniversitären Forschungseinrichtungen. Doch im Vergleich zu den wissenschaftlichen Institutionen anderer EU-Länder ist die Zufälligkeit bei der Personalauswahl auch in den Forschungsinstituten immer noch relativ ausgeprägt. Sowohl die befragten deutschen Leitungskräfte aus Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen als auch die europäischen Experten bestätigen, dass rund die Hälfte der Positionen im Wissenschaftsmanagement mit Quereinsteigern besetzt wird. Am häufigsten ist ein Quereinstieg von einer rein wissenschaftlichen in eine Managementtätigkeit. Positiv betrachtet signalisiert dieser Befund, dass Stellen im Wissenschaftsmanagement eine durchaus attraktive Alternative zu einer Karriere in der Wissenschaft sind. Negativ betrachtet zeigt er allerdings auch eine Gefahr: Wissenschaftsmanagement kann als Auffangbecken für Personen gesehen werden, die mit einer wissenschaftlichen Karriere nicht vorangekommen sind. Für die weitere Profilierung dieses Berufsfeldes ist es auf jeden Fall wichtig, mögliche negative Konnotationen im Auge zu behalten. Nichts wäre fataler, als wenn Jobs im Wissenschaftsmanagement einen Status als „second best-Option“ zu einer Karriere in der Wissenschaft erhielten oder manifestieren würden.

Fazit

Hochschulen und Forschungseinrichtungen brauchen mehr denn je gutes Managementpersonal, um sich erfolgreich entwickeln zu können. Dies haben die Leitungskräfte laut CHE-Untersuchung zwar schon deutlich erkannt, doch auf der Handlungsebene derzeit noch unzureichend umgesetzt. So mangelt es unübersehbar an systematischer Talentgewinnung und -entwicklung. Zugleich reicht es allerdings auch nicht, gutes Personal für Einstiegsstellen zu gewinnen, sondern es müssen ebenso Anstrengungen unternommen werden, versierte Wissenschaftsmanager in der Organisation zu halten. Dazu braucht es klare Karrierepfade mit attraktiven Aufstiegsmöglichkeiten und flankierenden Angeboten zur kontinuierlichen Personalentwicklung. Hier gibt es insbesondere im Hochschulbereich noch deutliche Lücken. Im Gegenzug sind die Wissenschaftsmanager selber gefordert, ein professionelles Selbstverständnis zu entwickeln, das ihnen hilft, die Charakteristika und die Wertigkeit im Berufsalltag deutlich zu machen. Dies kann nur im Verbund mit anderen Wissenschaftsmanagern geschehen. Eine stärkere Vernetzung, beispielsweise in Form eines Berufsverbandes, und eine offensive Lobbyarbeit wären sicherlich hilfreich auf diesem Weg. Angesichts der ausgeprägten Heterogenität dieses Berufsfeldes wird sich die weitere Professionalisierung sicherlich nach Sparten ausdifferenzieren. So haben beispielsweise Controller oder Finanzmanager andere Alltagsprobleme zu bewältigen als Qualitätsmanager und Mitarbeiter im Studierendenservice. Dennoch brauchen sie ein gemeinsames Dach, um sich nicht in Einzelaktivitäten zu verlieren und ihren Interessen Gehör zu verschaffen.



Dr. Sigrun Nickel ist Projektleiterin beim CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung sowie Dozentin an der Hochschule Osnabrück. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Hochschulforschung in den Feldern Governance, Qualitätsmanagement und Personalentwicklung sowie Durchführung von Fortbildungsseminaren für Wissenschaftsmanager.

Kontakt:

Dr. Sigrun Nickel
 CHE Gemeinnütziges Centrum für
 Hochschulentwicklung
 Centre for Higher Education
 Postfach 105
 D-33311 Gütersloh
 Tel.: +49 5241 9761-23
 Fax: +49 5241 9761-623
 E-Mail: sigrun.nickel@che-concept.de